

Marktumbrüche für Neukunden-Akquise nutzen

Know-how Im B2B-Bereich tätige Unternehmen haben oft nur eine überschaubare Zahl potenzieller Kunden. Um ihre Umsätze zu steigern, müssen häufig auch Mitbewerbern Kunden abgeworben werden. Das wird gar zur Existenzfrage; zum Beispiel, wenn ihr Markt im Umbruch ist.

Von Peter Schreiber

Ein Unternehmen macht Pleite. Ein anderes fusioniert. Ein weiteres setzt auf neue Technologien und Produktionsverfahren. Und wieder ein anderes bildet mit Partnern eine Einkaufsgemeinschaft zwecks Kostensenkung.

Solche Veränderungsprozesse kennzeichnen den Markt - nicht nur im IT-Bereich. Deshalb verlieren im B2B-Bereich tätige Unternehmen immer wieder Kunden auch in wirtschaftlich guten Zeiten. Und in eher schlechten Zeiten oder Marktumbruchzeiten beschleunigen sich diese Prozesse. Also stellt sich Anbietern von Investitionsgütern und Industriedienstleistungen verschärft die Frage: Wie und mit wem erzielen wir künftig die angestrebten Umsätze?

Frage: Welche Vertriebsstrategie ist zielführend?

Hierfür gibt es gemäss der Formel «Umsatz = Menge x Preis» folgende Wege:

- > bestehenden Kunden mehr verkaufen oder
- > bei gleicher Liefermenge höhere Preise erzielen oder
- > Neukunden gewinnen.

Das Erzielen höherer Preise ist in Zeiten einer geringen Nachfrage oft schwierig (selbst wenn die Preiserhöhung nur die gestiegenen Kosten ausgleicht). Ausserdem setzt dies ein top-geschultes Verkaufspersonal voraus. Deshalb schlagen Unternehmen, wenn sie ihre Umsätze halten oder gar steigern möchten, viel-

fach den vermeintlich leichteren Weg ein: Sie versuchen den Lieferanteil und -umfang bei bestehenden Kunden zu erhöhen. Doch dies allein genügt zum Erzielen der angestrebten Umsätze und Erträge in der Regel nicht. Deshalb zielt die Strategie der Unternehmen zumeist auch darauf ab, neue Kunden zu gewinnen.

Neukunden gibt es aus Marktsicht nicht

Neukunden gewinnen - dies klingt banal. In der Praxis erweist sich dieses Vorhaben im B2B-Bereich aber meist als schwierig, denn Neukunden gibt es zwar aus Unternehmens-, aber nicht aus Marktsicht. Aus Marktsicht sind die so genannten Neukunden fast stets Wettbewerbkunden - also Unternehmen, die mit anderen Lieferanten zusammenarbeiten. Und dies oft seit vielen Jahren. Entsprechend stabil sind ihre Geschäftsbeziehungen, speziell, wenn der Markt floriert. Dann besteht für die Wettbewerbkunden meist kein Anlass, die bewährte Beziehung zu Lieferanten in Frage zu stellen, zumal ein Lieferantenwechsel Unsicherheit und Mehrarbeit mit sich bringt; gerade im IT-Bereich.

Anders ist dies, wenn wie aktuell viele Unternehmen nicht auf prall gefüllten Auftragsbüchern sitzen. Oder wenn für sie absehbar ist: Wenn wir jetzt nicht aktiv werden, dann haben wir in naher Zukunft ein Problem. Dann stellen die Unternehmen meist auch ihre bisherigen Problemlösungen und somit auch die Lieferantenbeziehungen in Frage. Deshalb

sind in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Voraussetzungen ideal, um gewachsene Kundenbeziehungen von Mitbewerbern zu knacken oder zumindest aufzuweichen. Unter einer Voraussetzung: Sie können den Kunden Ihrer Wettbewerber passende Problemlösungen anbieten.

Ziel: Sich als Zweitlieferant etablieren

Doch wie sollten man beim Versuch, ins Revier eines Wettbewerbers einzudringen, vorgehen? Wenig erfolgversprechend ist meist ein Vorpreschen gemäss der Maxime «Alles oder nichts» - insbesondere dann, wenn das eigene Unternehmen komplexe Produkte und Dienstleistungen, die für das Leistungsvermögen seiner Zielkunden von hoher Bedeutung sind, produziert und vertreibt. Denn bei solchen Produkten ist ein kompletter Anbieterwechsel aus Kundensicht meist mit einem zu hohen Risiko verbunden.

Dann ist meist eine Strategie erfolgversprechender, die (vorläufig) nicht darauf abzielt, den bisherigen Lieferanten ganz aus dem Boot zu drängen, sondern sich neben ihm als Zweitlieferant zu etablieren. Wenn dann aufgrund der Zusammenarbeit eine engere Beziehung zu den Entscheidern beim Kunden gewachsen ist, kann immer noch darauf hingearbeitet werden, einem Konkurrenten den Kunden ganz abzujagen.

Zielkunden ermitteln

Es gilt vor der Neukundenakquise also herauszufinden, bei welchen Unterneh-

men sich ein solches Bemühen überhaupt lohnt. Sonst ist die Gefahr gross, dass man sich verzettelt. Leitfragen für das Ermitteln der Zielkunden - also der Kunden, auf welche die Aktivitäten fokussiert werden sollten - können unter anderem sein:

- > Welchen Unternehmen kann geholfen werden, mit der eigenen Kompetenz die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern?
- > Welche Unternehmen haben interessante Umsatzpotenziale? Und:
- > Bei welchen Unternehmen hat man realistische Erfolgchancen, weil...?

Sind die Zielkunden identifiziert, gilt es über sie Hintergrundinformationen zu sammeln. Etwa zu erkunden, durch welche (individuellen) Lösungen einem Kunden geholfen werden kann, Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Produktivität zu steigern. Folgende vier Nutzen-Ebenen sollten dabei beachtet werden:

- > die technische,
- > die ablauf-organisatorische,
- > die sozial-menschliche und
- > die kaufmännisch-wirtschaftliche Ebene.

Per Ferndiagnose lassen sich die nötigen Infos - zum Beispiel mit Hilfe des Internets - nur zu Teil gewinnen. Also gilt es, eine persönliche Beziehung zu den Entscheidern aufzubauen, um zu ermitteln, wo der Hebel angesetzt werden könnte. Nach der Kontaktaufnahme über Social Media etwa kann ein Erstgespräch vereinbart werden - jedoch nicht mit der Erwartung, sogleich einen Auftrag an Land zu ziehen. Die Gesprächsziele sollten vielmehr sein:

- > die Organisation des Zielkunden sowie die Gesprächspartner (besser) kennen zu lernen,
- > sich und das eigene Unternehmen als attraktiven Partner zu präsentieren und
- > den Bedarf des Zielkunden und die Bedürfnisse des Gesprächspartners zu erkunden.

Chancen für Zusammenarbeit ausloten

Im ersten Gespräch sollte also ausgelotet werden, unter welchen Voraussetzungen für den Zielkunden eine Zusammenarbeit denkbar wäre und, wenn ja, in welchen Bereichen. Das Instrument hierzu sind Fragen, und zwar Fragen, die sich den folgenden Typen zuordnen lassen.

Ist-Fragen - zum Beispiel:

- > «Wie verfahren Sie im Moment ...?»
- > «Was setzen Sie derzeit ein, um ...?»
- > «Welche Rüstzeiten kalkulieren Sie zurzeit ein?»

Problembewusstseins-Fragen zum Beispiel:

- > «Welche Bedeutung hat für Sie ...?»
- > «In welchen Situationen (bei welchen Prozessen/Produkten) wäre es für Sie interessant ...?»

Soll-Fragen - zum Beispiel:

- > «Wie soll künftig ...?»
- > «Was ist zu berücksichtigen bei ...?»
- > «Unter welchen Voraussetzungen ...?»

Abhängig von den gewonnenen Informationen kann über das weitere Vorgehen entschieden werden. Bei recht simplen Produkten, bei denen es den Zielkunden letztlich egal ist, wer ihnen diese Teile liefert (Hauptsache, der Preis stimmt) kann eine Strategie darauf abzielen, den Wettbewerbern diese Kunden in relativ kurzer Zeit ganz abzufragen.

Bei Produkten und Dienstleistungen hingegen, die für die Arbeitsabläufe der Zielkunden und deren Erfolg eine hohe Relevanz haben, sollte die Strategie eher darauf abzielen,

- > mit Spezialangeboten, die das Angebot seiner aktuellen Lieferanten ergänzen, beim Neukunden Fuss zu fassen, oder
- > ihm aufzuzeigen, welche Vorteile er davon hat, ein Unternehmen als Zweitlieferant zu engagieren.

Argumente für einen Zweitlieferanten sind:

- > «Wenn Sie mehrere Lieferanten haben, ist Ihre Abhängigkeit vom Hauptlieferanten geringer.»
- > «Wenn Ihr Hauptlieferant weiss, dass Sie weitere Lieferanten haben, bemüht er sich stärker um Sie.»
- > «Wenn Sie mehrere Lieferanten haben, bekommen Sie, wenn Sie neue Problemlösungen suchen, auch mehrere Lösungsvorschläge. Das erhöht Ihre Entscheidungsmöglichkeiten.»

Ein enges Beziehungsgeflecht aufbauen

In guten Zeiten ringen sich Wettbewerbkunden im Erstgespräch selten dazu durch, sofort einen weiteren Lieferanten zu engagieren - weil kein akuter Hand-

lungsdruck besteht. Anders ist dies in schlechten Zeiten. Dann können in relativ kurzer Zeit Erfolge eingefahren werden, denn in ihnen haben die (Wettbewerber-) Kunden oft ein akutes Problem. Entsprechend gross ist ihr Handlungsdruck und entsprechend offen sind sie für neue Problemlösungen. Also sollten ihnen solche Lösungsvorschläge unterbreitet werden.

Dies gelingt umso leichter, je mehr Infos über die Zielkunden vorliegen. Deshalb sollte danach gestrebt werden, ein immer engeres Beziehungsgeflecht zwischen den Mitarbeitern der eigenen Organisation und der Organisation der Zielkunden zu entwickeln.

Zeichnet sich dabei ab, dass ein Mitarbeiter auf ein Kundenproblem nicht (angemessen) reagiert oder sich mit dessen Lösung schwertut, dann ist die richtige Zeit gekommen, um einer Kontaktperson konkrete Lösungsschritte vorzuschlagen. Zum Beispiel: «Was halten Sie davon, dass sich die Personen a, b und c aus Ihrer Organisation und die Personen x, y, und z aus unserer Organisation mal zu einem Spezifikationsworkshop treffen, um gemeinsam zu schauen, wie ...»

Das heisst: Nun kann erkennbar in die Offensive gegangen werden, um den gewünschten Erstauftrag zu erlangen. Etwa, indem dem Zielkunden aufgezeigt wird, dass dessen akutes Problem (teilweise) gelöst werden kann, um sich so als der bessere Partner als der bisherige Hauptlieferant zu erweisen. Gelingt dies, kann ein Wettbewerber mit der Zeit ganz aus dem Boot gedrängt werden. •

DER AUTOR

Peter Schreiber ist Inhaber der B2B-Vertriebs- und Managementberatung Peter Schreiber & Partner in Ilsfeld bei Heilbronn. Er ist unter anderem Referent an der IHK-Akademie München in Westerham und bei WEKA Industriemedia in Wien sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Mannheim.

